

УДК 330.3

EDN: DKZBPV

С.В. Глебов

## ГИБКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ ИННОВАЦИЙ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Нижегородский государственный технический университет  
им. Р.Е. Алексеева  
*Нижегород, Россия*

Рассмотрены проблемы обеспечения гибкости портфеля инновационных проектов, реализуемых на отечественных промышленных предприятиях. Выявлены возможности и направления дальнейших исследований в области управления портфелем инноваций на основе концепции динамических способностей. Проанализирована специфика рассмотрения ключевых аспектов данной концепции (выявление, использование потенциала и реконфигурация) в рамках проектного менеджмента. Предложено уточнение модели взаимосвязи динамических способностей с гибкостью и успехом портфеля инноваций и его отдельных компонент. Отличительная особенность авторского варианта заключается в дифференцированном подходе к выбору гибких инструментов управления отдельных компонент портфеля, а также в систематизации внешних и внутренних контекстуальных факторов, оказывающих влияние на гибкость управления и успех портфеля. В целях обеспечения гибкости портфеля инноваций уточнены ключевые задачи процессов его управления и выявлены их взаимосвязи с аспектами успеха проектной деятельности на различных уровнях управления, а также с типами динамических способностей. Кроме того, разработана и апробирована авторская итеративная процедура отбора концепций проектных инициатив по разработке новых/усовершенствованных видов продуктов. Представлены сопутствующие инструментальные средства обеспечения гибкости фронтального процесса выравнивания портфеля инноваций.

**Ключевые слова:** успех портфеля инноваций; концепция динамических способностей; гибкость портфеля; балансировка портфеля; отбор концепций проектов; инновационные проекты.

**Введение.** Реализация стратегии инновационного развития отечественных промышленных предприятий актуализирует вопросы совершенствования управления портфелем проектов по разработке новых видов продукции. Основная цель управления портфелем инновационных проектов (УПИП) – оценить и выбрать проекты, соответствующие стратегии организации с учетом ресурсных ограничений, для достижения краткосрочного и долгосрочного успеха [1]. Однако изменение технологий, потребности клиентов или конкурентных обстоятельств требуют быстрой адаптации порт-

феля проектов к меняющимся условиям [2-4]. Гибкость УПИП, которая рассматривается в качестве одного из решающих факторов успеха портфелей проектов [5], позволяет быстро перенаправлять ресурсы в сторону более перспективных проектных инициатив [6]. В нестабильных условиях предприятия вынуждены быть гибкими, в то же время сохраняя стратегическую согласованность своего портфеля и эффективно используя свои ресурсы [7].

Релевантным основанием гибкости портфеля являются динамические способности, поскольку они позволяют организациям адаптироваться в турбулентной среде, получать конкурентные преимущества и добиваться большего успеха [8]. Концепция динамических способностей достаточно активно развивается с конца прошлого века (в большей степени в рамках стратегического менеджмента). А.В. Бухвалов и В.С. Катькало, в частности, отмечают, что в современных условиях процессы принятия решений и выбор направлений инновационного развития «должны определяться ресурсами и динамическими способностями предприятия» [9]. Однако концептуализация динамических способностей продолжает оставаться дискуссионной. Трактовка понятия варьирует в зависимости от области изыскания и применения [10].

Несмотря на исследовательский интерес к специфике динамических способностей, при управлении портфелем инноваций, на наш взгляд, остаются нерешенными следующие вопросы:

- изучение характера взаимодействия динамических способностей, гибкости и успеха портфеля инноваций, а также систематизация ключевых факторов, оказывающих существенное влияние на данное взаимодействие;
- детализация ключевых задач УПИП, связанных с обеспечением гибкости портфеля и его отдельных компонент, а также выявление взаимосвязи этих задач с аспектами успеха и типами динамических способностей;
- развитие инструментальных средств обеспечения гибкости одного из фронтальных процессов выравнивания портфеля инноваций, связанного с отбором концепций проектных инициатив на промышленных предприятиях.

Ответу на указанные вопросы посвящена данная статья.

**Методология исследования.** Понятие динамических способностей было сформировано Д. Тисом в конце 1990-х гг. [11], но до сих пор продолжают дискуссии по его определению и выработке критериев наличия динамических способностей компании [9]. В работе [12] рассматриваемое понятие трактуется как «способность организации целенаправленно создавать, расширять или модифицировать свою ресурсную базу». Опираясь на ресурсный подход (Resource-based view – RBV), концепция динамических способностей утверждает, что фирмам во все более динамичной среде необходимо не только обладать ресурсами, но и адаптировать эти ресурсы (при

необходимости) для достижения долгосрочного конкурентного преимущества [6]. В публикации [13] отражены критические замечания относительно RBV. В частности, утверждается, что подход дает слишком общее определение ресурсов и не объясняет особенности их использования для получения конкурентных преимуществ. Авторы заключают, что RBV имеет ценность только для статических сред [13]. Концепция динамических возможностей пытается разрешить эту проблему, объясняя основные процессы, которые приводят к успешной адаптации ресурсов при реализации стратегических изменений и, следовательно, получению конкурентных преимуществ [11].

Д. Тис в рамках структуры динамических способностей организации выделяет три вида деятельности [8]:

- выявление (sensing) рассматривается как исследование бизнес-среды на предмет рыночных и технологических возможностей;
- использование потенциала (seizing), т.е. определение приоритетов и фактическая реализация выявленных возможностей, требующая ресурсов;
- реконфигурация (reconfiguration): при внедрении новых возможностей (инноваций), как правило, организациям необходимо постоянно перенастраивать свои структуры и процессы [10].

В реализации стратегии инновационного развития промышленных предприятий проектная деятельность играет одну из значимых ролей. В состав портфеля инноваций входят проекты, конкурирующие за ограниченные ресурсы организации [1]. УПИП есть динамический процесс принятия решений об использовании этих ресурсов с одновременной оценкой, выбором и определением приоритетности проектов, которые имеют решающее значение для успеха портфеля. А. Кок (A. Kock) и Х. Г. Гемюнден (H.G. Gemünden) выделяют пять ключевых компонент (табл. 1), оказывающих существенное влияние на качество рассматриваемых процессов принятия решений и способность быстро адаптировать портфель [3].

*Таблица 1.*

**Ключевые компоненты, влияющие на гибкость управления портфелем инноваций и выполняемые функции**

Компоненты	Выполняемые функции
<i>Структурные компоненты</i>	
1. Ясность стратегических целей	Координирующая функция
2. Формализация процессов управления портфелем	
3. Непрерывный мониторинг состояния портфеля и его компонент	
<i>Культурные компоненты</i>	
4. Поддержка инновационного климата	Мотивирующая функция
5. Балансировка регулирование уровня риска портфеля	

*Источник: составлено автором на основе [3]*

Результаты эмпирических исследований также показывают, что турбулентность окружающей среды смягчает некоторые из этих взаимосвязей. В частности, положительный эффект формальности процессов ослабляется в условиях растущей турбулентности, а эффекты от мониторинга портфеля и поддержки инновационного климата усиливаются [3].

Положения концепции динамических способностей лежат в основе ряда исследований процессов УПП, их взаимосвязи со стратегическими и операционными задачами организации. В частности, обоснование целесообразности использования данной концепции для характеристики управления портфелем инноваций приводится в работах [3, 10, 14]. К. Киллен (C. Killen) и др., рассматривая потенциальные возможности применения теорий стратегического менеджмента к управлению портфелями, особое внимание уделяют сходству процессов между тремя видами деятельности концепции динамических способностей и принятию решений по структурированию и управлению проектами организации [15]. Авторы отмечают, что использование потенциала отражает отбор проектных инициатив, реконфигурация связана с непрерывными процессами оптимизации управления портфелем и перераспределением ресурсов между проектами, а мероприятия по выявлению новых рыночных и технологических возможностей рекомендуют проводить в рамках всех групп процессов управления портфелем. М. Мартинсуо (M. Martinsuo) и др. предлагают применять концепцию динамических способностей и ее аспекты для характеристики особенностей управления портфелем, поскольку она востребована при изучении процессов в крайне неопределенных условиях [4].

Кроме того, задачи проектного менеджмента заключаются не только в обеспечении выполнении проектов в рамках бюджета, в срок и в соответствии с уникальными требованиями заказчика [14], но и в достижении организационных выгод, стратегического успеха [16, 17]. Поэтому четко разграничить сферу воздействия проектного управления и динамических способностей организации невозможно. Э. Дэвис (A. Davies) и Т. Брэйди (T. Brady) утверждают, что возможности проектного управления сосредоточены на более низком оперативно-тактическом уровне, а динамические способности – на более высоком стратегическом уровне, но они тесно взаимосвязаны друг с другом (интегрированы на организационном уровне) [14].

Управление взаимозависимыми проектами в портфеле требует быстрого реагирования на меняющиеся технологии, потребности клиентов или условия конкуренции [3, 5]. Особенно это важно при выявлении тенденций новых радикальных инноваций. Именно в таких ситуациях процессы принятия решений должны основываться на концепцию динамических способностей, которая позволяет «находить баланс между стабильностью и изменениями, гибко реагируя на меняющиеся условия» [7].

Гибкость портфеля проектов имеет сходство с организационной гибкостью, которая, в свою очередь, обладает широким диапазоном трактовок. Представляют интерес подходы, которые характеризуют организационную гибкость как:

– «способность организации эффективно и продуктивно перераспределять/перенаправлять свои ресурсы на создание и защиту ценности высокодоходной деятельности в соответствии с внутренними и внешними обстоятельствами» [8];

– сочетание предпринимательской гибкости (способность предвидеть и использовать рыночные возможности, которые позволяют фирме пересмотреть свое позиционирование и стратегии и организовать новые бизнес-подходы для получения преимуществ в меняющихся условиях) и/или адаптивной гибкости (более оборонительный взгляд на гибкость, когда фирмы стремятся защитить себя или справиться с рыночными потрясениями, а не пытаются получить выгоды инноватора/первопроходца) [18].

Как наступательная, так и защитная гибкость детерминируются скоростью восприятия и реагирования на изменения. При этом возможность их совместного использования отражает тот факт, что продукты или рынки фирмы не развиваются с одинаковой скоростью или не находятся в одной и той же точке кривой жизненного цикла продукта [19].

В [3] гибкость портфеля рассматривается как поведенческая конструкция, позволяющая лицам, принимающим решения, быстро адаптировать портфель проектов к меняющимся потребностям клиентов, а также к ситуациям с ресурсами, стратегическими целями и новыми технологиями. Использование гибких практик в управлении портфелем проектов взаимосвязано с новыми стратегическими инициативами и в конечном итоге с успехом портфеля, что позволяет перенаправлять ресурсы на более перспективные проекты и прекращать проекты, которые больше не соответствуют стратегическим целям [10]. Таким образом, гибкость УПИП необходима для усиления конкурентных преимуществ предприятия и обеспечения эффективности его текущих бизнес-процессов.

Концептуальная модель взаимосвязи динамических способностей с гибкостью и успехом портфеля проектов, предложенная А. Коком (*A. Cock*), Д. Бектел (*J. Bechtel*) и К. Кауфманном (*C. Kaufmann*), учитывает следующие ключевые положения [10]:

– три ключевых аспекта динамических способностей (выявление, использование потенциала и реконфигурация) вносят взаимодополняющим образом положительный вклад в гибкость портфеля, что в конечном итоге способствует его успеху последнего, то есть гибкость выполняет роль посредника;

– динамические способности и инструменты адаптивного гибкого управления критически важны в турбулентной среде и менее востребованы в относительно стабильных условиях.

Однако в данной модели недостаточно полно представлено влияние контекстуальных факторов (в частности, специфики инновационного развития, компонентного состава портфеля и пр.) на выделенные переменные. Для уточнения модели были отобраны и систематизированы ключевые факторы, воздействующие на гибкость и успех портфеля инноваций промышленного предприятия (рис. 1).



**Рис. 1. Концептуальная модель взаимосвязи динамических способностей с гибкостью и успехом портфеля инноваций и его отдельных компонент**

*Источник: составлено автором*

Нами выделены внешние и внутренние контекстуальные факторы модели. Среди последних особое внимание уделено необходимости рассмотрения учета специфических особенностей компонент портфеля инноваций. Например, на оборонных предприятиях гибкость управления может значительно различаться для субпортфелей проектов по разработке продукции военного и гражданского назначения. При этом отдельные проекты в портфелях различаются по уровню новизны, организационной и технологической сложности, что также требует дифференцированного подхода к выбору гибких инструментов управления.

Для оценки успеха портфеля инновационных проектов предлагается использовать следующие пять аспектов (выделены на основе анализа профильных публикаций [10, 16, 17]):

- стратегический успех, отражающий соответствие скоординированных целей проектов портфеля стратегическому направлению инновационного развития организации;

- готовность к будущему, которая описывает долгосрочную ориентацию портфеля, что особенно актуально для портфелей проектов разработки новых видов продуктов;

- сбалансированность портфеля инноваций, т.е. обеспечение приемлемого сочетания более инновационных, но более рискованных проектов, и проектов, опирающихся на устоявшиеся бизнес-процессы с меньшим уровнем риска;

- синергия портфеля, возникающая за счет совместного использования знаний и уменьшения дублирования; она может быть технологической или рыночно-ориентированной, способствовать успешности реализации инноваций в портфеле организации;

- средний успех проектов в портфеле, отражающий достижение целевых результатов всех активных инновационных проектов предприятия.

Эмпирические исследования [3, 5, 10] подтверждают положительную связь гибкости УПИП с обеспечением стратегической согласованности портфеля, а также с его сбалансированностью и ценностью для различных участников.

В целях обеспечения гибкости портфеля инноваций были уточнены ключевые задачи процессов УПИП. В частности, предложен периодический пересмотр оценки концепций проектных инициатив и их технико-экономического обоснования (ТЭО), т.е. учтен итеративный характер оценивания проектов на разных стадиях инновационного процесса. Также выявлены взаимосвязи указанных задач с типами деятельности в рамках концепции динамических способностей и различными аспектами успеха портфеля (табл. 2).

Таблица 2.

**Анализ взаимосвязи процессов управления портфелем инноваций  
с различными аспектами его успеха и динамических способностей**

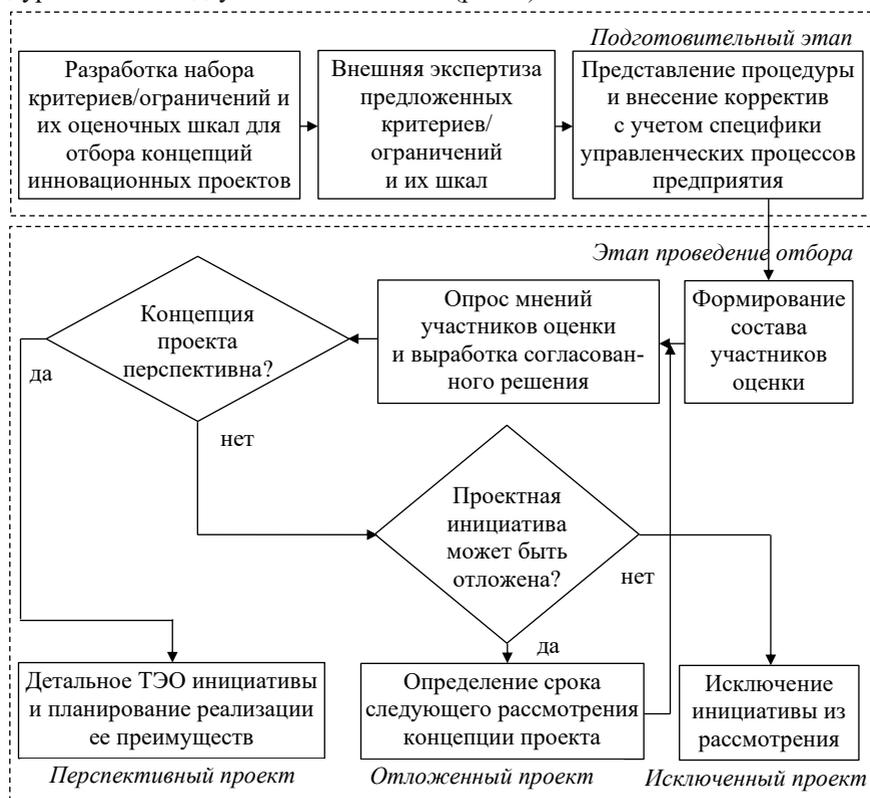
Задачи процессов управления	Аспекты успеха	Тип динамических способностей
<i>Процессы формирования стратегии инновационного развития предприятия (стратегический уровень)</i>		
1. Оценка бизнес-фона, текущего состояния и потенциала предприятия (диагностика проблем)	Стратегический успех Готовность к будущему	В <sup>1)</sup>
2. Формирование стратегического плана инновационного развития (в частности, определение целевых результатов по различным направлениям)		Р <sup>2)</sup>
3. Разработка набора критериев и ограничений для оценивания успеха портфеля инноваций и его отдельных компонент		Р
<i>Группа процессов выравнивания портфеля проектов (тактический уровень)</i>		
4. Инициирование и отбор новых /отложенных концепций инновационных проектов	Сбалансированность портфеля Синергия портфеля	И <sup>3)</sup>
5. Детальное технико-экономическое обоснование и отбор перспективных проектов в соответствии с имеющимися ресурсными ограничениями		И
6. Балансировка текущих и новых проектов портфеля (по ресурсам, уровню риска и т.д.)		И
<i>Группа процессов мониторинга и управления (оперативный уровень)</i>		
7. Отслеживание исполнения портфеля и его компонент на соответствие текущей стратегии инновационного развития (в случае необходимости переход к п.5)	Сбалансированность портфеля Синергия портфеля	И В
8. Периодические обзоры и отчеты по портфелю		В
9. Отслеживание изменений на освоенных и неосвоенных рангах (при необходимости переход к п. 1 или п. 4)	Средний успех проектов в портфеле	В

1) Выявление; 2) Реконфигурация; 3) Использование потенциала

*Источник: составлено автором*

Выявленные взаимосвязи свидетельствуют о необходимости дальнейшего совершенствования инструментов оценивания инновационных проектов/портфелей на базе положений концепции динамических способностей, а также результатов исследований ключевых факторов и критериев успеха проектной деятельности. Здесь менее изученными остаются вопросы отбора перспективных проектных инициатив в портфель технологических инноваций для малых и средних отечественных промышленных предприятий, активно занимающихся научно-технической деятельностью.

**Результаты и их обсуждение.** В рамках проведенного исследования для повышения гибкости и успешности портфеля инноваций была разработана авторская итеративная процедура отбора концепций проектных инициатив по разработке новых/усовершенствованных видов продуктов. Процедура состоит из двух основных этапов (рис. 2).



**Рис. 2. Процедура отбора концепций проектных инициатив по разработке новых/усовершенствованных видов продуктов**

*Источник: составлено автором*

Авторская процедура базируется на следующих положениях.

*Динамический характер оценивания.* Поскольку набор активных проектов портфеля постоянно обновляется и корректируется, необходимо осуществлять переоценку ценности концепции проектной инициативы или ее технико-экономического обоснования постоянно на основе актуальной информации [1]. Гибкость управления портфелем инноваций поддерживается посредством непрерывного выявления более надежных данных (о потенциале предприятия, намерениях потребителей и т.д.) по мере продвижения проектов.

*Коллективный характер оценивания,* который предполагает привлечение специалистов разных профилей, а также использование консультаций внешних специалистов [20, 21].

*Многокритериальный подход.* При формировании набора критериев и ограничений (табл.3) задействовались рекомендации, изложенные в работах [1, 22, 23]. Разработка трехбалльных оценочных шкал основана на известных ключевых факторах и критериях успеха инновационных проектов [16, 24], а также на концепции динамических способностей [9, 10].

Апробация процедуры проводилась на одном из средних промышленных предприятий юга Нижегородской области. В начале 2023 г. руководству и ведущим специалистам предприятия была представлена разработанная авторская процедура, которая предварительно обсуждалась ведущими специалистами в области проектного менеджмента на международных научно-технических конференциях. После обсуждения и внесения необходимых коррективов было принято решение о ее внедрении на предприятии.

Использование авторской процедуры подтвердило необходимость организации постоянной переоценки проектных инициатив для повышения успешности реализации отдельных инновационных проектов, портфеля в целом, а также стратегии развития предприятия. На рис. 3 приведены результаты итерационной оценочной процедуры для одного из проектов предприятия по разработке и реализации нового вида продукции. Несмотря на то, что проектная инициатива уже на первой итерации показала соответствие организационной стратегии (первый критерий), наличие высокого уровня задела НИОКР (четвертый критерий), значения по другим критериям были низкими. Поэтому инициатива получила статус отложенного проекта. На следующей итерации наблюдается значительное улучшение по третьему ограничению, которое отражает потенциал по ресурсам и компетенциям, однако фиксируется недостаточная востребованность продукции потребителями (второй критерий). И только на третьей итерации после того, как были зафиксированы позитивные изменения на потенциальном рынке сбыта, было принято решение о проведении детального технико-экономического обоснования и планирования реализации преимуществ проекта.

Таблица 3.

**Оценочные шкалы набора критериев и ограничений для отбора  
концепций проектных инициатив по разработке новых продуктов**

Критерии и ограничения (КО)	Оценочные шкалы		
	1 балл	2 балла	3 балла
КО1. Соответствие стратегии инновационного развития	Цели проекта не соответствуют стратегии	Средний уровень стратегической согласованности. Умеренный вклад в результаты стратегии	Полное соответствие стратегии. Проект вносит значительный вклад в достижение стратегических задач
КО2. Удовлетворенность клиентов/потребителей	Не убедительно ценностное предложение для потребителей	Умеренно позитивное отношение потребителей к продукту	Продукт обладает уникальными преимуществами для потребителей
КО3. Наличие ключевых компетенций и ресурсов для разработки, производства и реализации нового продукта	Отсутствие необходимых компетенций и/или ресурсов. Неизвестная область разработки технологии, маркетинга, эксплуатации	Частичное наличие требуемых навыков и/или ресурсов (до некоторой степени знакомые технологии). Возможны проблемы при корректировке существующих процессов. Рынки реализации требуют уточнения	Достаточный уровень необходимых компетенций/ресурсов (близкие технологии, что позволяет адаптировать управленческие и технологические процессы). Выход на исследованные рынки реализации продукта
КО4. Техническая осуществимость	Низкая технико-экономическая целесообразность. Много технических препятствий. Отсутствие задела НИОКР	Средняя технико-экономическая целесообразность. Наличие незначительных технических препятствий для внедрения инновационной продукции. Небольшой уровень задела НИОКР	Высокая технико-экономическая целесообразность. Отсутствие реальных технических препятствий разработке и производству новой продукции. Высокий уровень задела НИОКР
КО5. Соотношение выгоды/анти-выгоды	Соотношение риск/прибыль (индекс продуктивности) < предельного значения Потенциальные выгоды ниже анти-выгод	Индекс продуктивности = предельному значению Выгоды, генерируемые проектом, несущественно выше возможных анти-выгод	Индекс продуктивности > предельного значения Целевые выгоды проекта значительно выше возможных анти-выгод

*Источник: составлено автором*

Критерии и ограничения	Оценочные шкалы (значения в баллах)								
	Итерация 1			Итерация 2			Итерация 3		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
КО1			●			●			●
КО2		●	●		●	●			●
КО3		●	●			●			●
КО4			●			●			●
КО5		●	●		●	●			●

**Рис. 3. Отслеживание изменения оценок критериев и ограничений проектной инициативы производства и реализации инновационной продукции**

*Источник: составлено автором*

**Заключение.** На основании проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

1. Рассмотрены вопросы обеспечения гибкости портфеля инноваций на отечественных промышленных предприятиях в современных экономических условиях. Проведенный анализ профильных публикаций позволил выделить направления дальнейших исследований в данной области на основе концепции динамических способностей.

2. Предложена авторская модель взаимосвязи динамических способностей с гибкостью и успехом портфеля инноваций и его отдельных компонент. В рамках модели систематизированы ключевые факторы, оказывающие существенное влияние на переменные модели. Особое внимание уделено необходимости дифференцированного подхода к выбору гибких инструментов управления отдельными компонентами портфеля.

3. Представлена детализация ключевых задач гибкого управления портфелем инноваций, а также выявлена взаимосвязи этих задач с аспектами успеха и типами динамических способностей.

4. Разработана авторская итеративная процедура отбора концепций проектных инициатив по разработке новых/усовершенствованных видов продуктов. Апробация процедуры подтвердила целесообразность постоянной переоценки проектных инициатив для повышения успешности реализации отдельных инновационных проектов и портфеля промышленного предприятия в целом.

**Библиографический список**

- [1] Cooper R.G., Sommer A.F. Dynamic Portfolio Management for New Product Development // *Research-Technology Management*. 2023. № 66 (3). P. 19-31.
- [2] Митяков С.Н., Митякова О.И., Мурашова Н.А. Инновационное развитие России: миф или реальность? // *Развитие и безопасность*. 2019. № 3. С. 53-67.
- [3] Kock A., Gemunden H.G. Project Lineage Management and Project Portfolio Success // *Project Management Journal*. 2019. № 50 (5). P. 587-601.
- [4] Martinsuo M., Geraldi J. Management of project portfolios: Relationships of project portfolios with their contexts // *International Journal of Project Management*. 2020. V. 38 (7). P. 441-453.
- [5] Kester L., Hultink E.J., Griffin A. An empirical investigation of the antecedents and outcomes of NPD portfolio success // *Journal of Product Innovation Management*. 2014. V. 31 (6). P. 1199-1213.
- [6] Hansen L.K., Svejvig P. Seven decades of project portfolio management research (1950–2019) and perspectives for the future // *Project Management Journal*. 2022. V. 53 (3). P. 277-294.
- [7] Muruganandan K., Davies A., Denicol J., Whyte J. The dynamics of systems integration: Balancing stability and change on London's Crossrail project // *International Journal of Project Management*. 2022. V. 40 (6). P. 608-623.
- [8] Teece D.J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance // *Strategic Management Journal*. 2007. V. 28 (13). P. 1319-1350.
- [9] Бухвалов А.В., Каткало В.С. От истоков исследований менеджмента к будущим парадигмам: анализ инновационных компаний // *Российский журнал менеджмента*. 2012. Т. 10. № 4. С. 49-60.
- [10] Bechtel J., Kaufmann C., Kock A. The interplay between dynamic capabilities' dimensions and their relationship to project portfolio agility and success // *International Journal of Project Management*. 2023. V. 41 (4). 102469.
- [11] Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management // *Strategic Management Journal*. 1997. V. 18 (7). P. 509-533.
- [12] Helfat C.E., Peteraf M.A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities // *Strategic Management Journal*. 2015. V. 36 (6). P. 831-850.
- [13] Priem R.L., Butler J.E. Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? // *Academy of Management Review*. 2001. V. 26 (1). P. 22-40.
- [14] Davies A., Brady T. Explicating the dynamics of project capabilities // *International Journal of Project Management*. 2016. V. 34 (2). P. 314-327.
- [15] Killen C.P., Jugdev K., Drouin N., Petit Y. Advancing project and portfolio management research: Applying strategic management theories // *International Journal of Project Management*. 2012. V. 30 (5). P. 525-538.
- [16] Интеграция процессов оценивания успеха инновационных проектов с проектным менеджментом и управлением реализацией преимуществ / Д.Н. Лапаев [и др.] // *Экономика, предпринимательство и право*. 2024. Т. 14. № 1. С. 13-28.
- [17] Совершенствование инструментов оценивания успеха проектной деятельности промышленных предприятий / Д.Н. Лапаев [и др.] // *Финансовый бизнес*. 2023. № 10 (244). С. 20-25.

- [18] Teece D.J., Peteraf M., Leih S. Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy // *California Management Review*. 2016. V. 58 (4). P. 13-35.
- [19] Tallon P.P., Queiroz M., Colman T., Sharma R. Information technology and the search for organizational agility: A systematic review with future research possibilities // *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. V. 28 (2). P. 218-237.
- [20] Грачева О.В., Глебова О.В., Мельникова О.Ю. Отличительные особенности и классификация высокотехнологичных проектов разработки и производства продукции гражданского назначения // *Вопросы инновационной экономики*. 2019. Т. 9. № 3. С. 1067-1076.
- [21] Умное управление проектами: учебное пособие / Под ред. Д.А. Новикова. Челябинск: ЮУрГУ, 2019. 189 с.
- [22] Симонов А.В., Лапасава О.Н., Грачева О.В. Управление проблемами и успехом высокотехнологичных проектов // *Финансовая экономика*. 2021. № 3. С. 247-253.
- [23] Управление диверсификацией производства на предприятиях оборонно-промышленного комплекса: монография / Под ред. А.М. Батьковского. М.: Онтон-Принт, 2021. 344 с.
- [24] Фалько С.Г. Была ли успешной инновация? // *Инновации в менеджменте*. 2020. № 2 (24). С. 2-3.

**S.V. Glebov**

## **FLEXIBLE INNOVATION PORTFOLIO MANAGEMENT IN INDUSTRIAL ENTERPRISES**

Nizhny Novgorod State Technical University n.a. R.E. Alekseev  
*Nizhny Novgorod, Russia*

**Abstract.** The article discusses the problems of ensuring flexibility in the portfolio of innovative projects implemented at domestic industrial enterprises. Opportunities and directions for further research in the field of innovation portfolio management based on the concept of dynamic capabilities have been identified. The specifics of considering key aspects of this concept (identification, use of potential and reconfiguration) within the framework of project management are analyzed. The refinement of the model of the relationship between dynamic capabilities and the flexibility and success of the innovation portfolio and its individual components is proposed. The distinctive feature of the author's version is a differentiated approach to the selection of flexible tools for managing individual portfolio components, as well as the systematization of external and internal contextual factors that influence the flexibility of management and the success of the portfolio. In order to ensure the flexibility of the innovation portfolio, the key tasks of its management processes have been clarified and their relationships with aspects of the success of project activities at various levels of management, as well as with types of dynamic abilities, have

been identified. In addition, the author's iterative procedure for selecting concepts for project initiatives for the development of new/improved types of products has been developed and tested. Related tools are presented to ensure flexibility in the frontal process of aligning a portfolio of innovations.

**Key words:** innovation portfolio success; concept of dynamic capabilities; portfolio flexibility; portfolio balancing; selection of project concepts; innovative projects.

### References

- [1] Cooper, R.G., Sommer, A.F. (2023). *Dynamic Portfolio Management for New Product Development*. Research-Technology Management. pp. 19-31.
- [2] Mityakov, S.N., Mityakova, O.I., Murashova, N.A. (2019). [Innovative development of Russia: myth or reality?]. *Razvitiye i bezopasnost* [Development and security]. № 3. pp. 53-67. (In Russ).
- [3] Kock, A., Gemunden, H. G. (2019). *Project Lineage Management and Project Portfolio Success*. Project Management Journal. № 50(5). pp. 587-601.
- [4] Martinsuo, M., Geraldi, J. (2020). *Management of project portfolios: Relationships of project portfolios with their contexts*. International Journal of Project Management. pp. 441-453.
- [5] Kester, L., Hultink, E.J., Griffin, A. (2014). *An empirical investigation of the antecedents and outcomes of NPD portfolio success*. Journal of Product Innovation Management. pp. 1199-1213.
- [6] Hansen, L.K., Svejvig, P. (2022). *Seven decades of project portfolio management research (1950–2019) and perspectives for the future*. Project Management Journal. pp. 277-294.
- [7] Muruganandan, K., Davies, A., Denicol, J., Whyte, J. (2022). *The dynamics of systems integration: Balancing stability and change on London's Crossrail project*. International Journal of Project Management. pp. 608-623.
- [8] Teece, D.J. (2007). *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*. Strategic Management Journal. pp. 1319-1350.
- [9] Bukhvalov, A.V., Katkalo, V.S. (2012). [From the origins of management research to future paradigms: analysis of innovative companies]. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* [Russian Journal of Management]. № 4. pp. 49-60. (In Russ).
- [10] Bechtel, J., Kaufmann, C., Kock, A. (2023). *The interplay between dynamic capabilities' dimensions and their relationship to project portfolio agility and success*. International Journal of Project Management. pp. 102-169.
- [11] Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. Strategic Management Journal. pp. 509-533.
- [12] Helfat, C.E., Peteraf, M.A. (2015). *Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities*. Strategic Management Journal. pp. 831-850.
- [13] Priem, R.L., Butler, J.E. (2001). *Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?* Academy of Management Review. pp. 22-40.
- [14] Davies, A., Brady, T. (2016). *Explicating the dynamics of project capabilities*. International Journal of Project Management. pp. 314-327.

- [15] Killen, C.P., Jugdev, K., Drouin, N., Petit, Y. (2012). *Advancing project and portfolio management research: Applying strategic management theories*. International Journal of Project Management. pp. 525-538.
- [16] Lapaev, D.N. [et. all] (2024) [Integration of processes for assessing the success of innovative projects with project management and management of the implementation of benefits]. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i parvo* [Economics, entrepreneurship and law]. pp. 13-28. (In Russ).
- [17] Lapaev, D.N. [et. all] (2023) [Improving tools for assessing the success of project activities of industrial enterprises]. *Finansovyy biznes* [Financial business]. №10 (244). pp. 20-25. (In Russ).
- [18] Teece, D.J., Peteraf, M., Leih, S. (2016). *Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy*. California Management Review. Vol. 58 (4). pp. 13-35.
- [19] Tallon, P.P., Queiroz, M., Coltman, T., Sharma, R. (2019). *Information technology and the search for organizational agility: A systematic review with future research possibilities*. The Journal of Strategic Information Systems. Vol. 28 (2), pp. 218-237.
- [20] Gracheva, O.V., Glebova, O.V., Melnikova, O.Yu. (2019). [Distinctive features and classification of high-tech projects for the development and production of civil products]. *Voprosy innovacionnoj ekonomiki* [Issues of innovative economics]. pp. 1067-1076. (In Russ).
- [21] Simonov, A.V., Lapaeva, O.N., Gracheva, O.V. (2021). [Managing problems and success of high-tech projects]. *Finansovaya ekonomika* [Financial Economics]. pp. 247-253. (In Russ).
- [22] Batkovsky, A.M. [et. all] (2021). *Upravlenie diversifikaciej proizvodstva na predpriyatiyah oboronno-promyshlennogo kompleksa: monografiya* [Management of production diversification at enterprises of the military-industrial complex: monograph]. M.: On-toPrint, 344 p. (In Russ).
- [23] Falko, S.G. (2020). *Was the innovation successful?* Innovacii v menedzhmente [Innovations in management]. pp. 2-3.